



## Réinvestir les enjeux organisationnels

Jean-Claude Thoenig, David Courpasson

### ► To cite this version:

Jean-Claude Thoenig, David Courpasson. Réinvestir les enjeux organisationnels. Tixier Pierre-Eric. Ressources humaines pour sortie de crise, Presses de Sciences-Po Paris, pp.103-119, 2010. halshs-00638413

**HAL Id: halshs-00638413**

**<https://shs.hal.science/halshs-00638413>**

Submitted on 10 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Ce texte est écrit pour le livre dirigé par Pierre-Éric Tixier, « Ressources humaines pour sortie de crise », à paraître aux Presses de SciencesPo, Paris, 2010.*

# RÉINVESTIR LES ENJEUX ORGANISATIONNELS

**Jean-Claude Thoenig et David Courpasson**

La fin des années 2000 a été marquée par un paradoxe.

Les malaises dont les salariés, cadres, techniciens, employés ou ouvriers, seraient les victimes et leurs conséquences dramatiques dans certains cas – stress, suicides, *burn out*, alcoolisme, etc - ont meublé la une des media et accaparé l'attention des gestionnaires de ressources humaines. En même temps les professionnels du management ont paru désemparés, voire dépassés par les événements. Ils ont notamment cautionné une approche étroitement psychopathologique sinon pandémique des phénomènes, privilégiant des prescriptions relevant plus du placebo que du traitement en profondeur. L'individu, surtout quand il est défini comme étant malade, mobilise davantage l'attention que le milieu social, surtout quand il est pathogène.

Certes la dimension organisationnelle et collective n'est pas exclue des débats et des pensées. Elle est même souvent invoquée dans les discours. Dans les pratiques, le chantier reste largement ouvert. Car les mots cachent un déficit évident de compétences et de savoir-faire de la part des services chargés de la GRH, mais aussi des managers opérationnels et des dirigeants. Il y a là un enjeu majeur à affronter au cours des années à venir.

## Impressions de campagne

Par rapport aux pays voisins, la situation en France semble inquiétante. A écouter les discours ambiants, le travail comme valeur s'effriterait à grande vitesse. Les titres dédiés aux malaises, crises et pathologies et publiés par des maisons d'édition francophones sont entre six et sept fois plus nombreux que les titres mis annuellement sur le marché par leurs collègues anglophones. La presse se saisit avec appétit de faits dramatiques accablant des salariés et dresse un panorama fait de puissantes marées montantes de stress et d'une pandémie de suicides liés au travail. La France souffre au point d'inciter ses dirigeants à se saisir de l'enjeu. Le ministère du Travail est ainsi conduit à déclencher un plan d'urgence pour 2.500 sociétés et même à classer celles-ci en trois catégories, des plus mobilisées aux moins mobilisées contre les malheurs du travail.

Cette prégnance émotionnelle voire ce consensus moral se traduit par une surdité sélective. Les propos qui ne rentrent pas résolument dans cette ligne de pensée sont sinon disqualifiés, du moins jugés partiaux. Le temps n'est pas à la nuance. Le jugement est cardinal : tout va mal, c'est évident.

Nous-mêmes l'avons constaté de façon récurrente à la suite de la sortie d'un livre consacrée à la rébellion des cadres dans leurs entreprises<sup>1</sup>. Nous l'avons présenté et en avons débattu en public plus d'une quarantaine de fois face à des auditoires aussi divers que des associations professionnelles de GRH, des cercles de réflexion patronaux, des directions de fédérations et des   tats-majors de confédérations syndicales, des blogs de journaux, des émissions à la radio, etc.

La question que pose notre livre est empirique. Pour quelles raisons, comment et avec quelles conséquences des salariés, ici des cadres, disent-ils un jour « non » aux impératifs que leur assigne leur hiérarchie ? Notre recherche, qui s'appuie sur une observation minutieuse du terrain, aboutit à des constats nuancés.

Certes la rébellion constitue à la fois une épreuve personnelle lourde pour l'individu qui la vit et un gâchis pour l'entreprise qui la voit s'exprimer. Pourtant, et c'est là que la surdité de nos auditoires se manifeste, le livre souligne l'ambivalence de ce phénomène. Car la rébellion offre deux visages. Si elle coûte à l'entreprise et marque les personnes qui contestent, elle fait s'exprimer de potentiels nouveaux cadres dirigeants ou des façons nouvelles d'aborder des problèmes, et elle permet même de régénérer les pratiques de l'entreprise. Des deux visages, on retient en général celui consonnant avec le malheur et on occulte celui de sa fonction régénératrice. Constat  r que, dans un certain nombre de cas, les rebelles finissent même par gagner dépasse les bornes de l'entendement de beaucoup de nos interlocuteurs. « Vos rebelles qui gagnent sont des privilégiés ! » disent-ils pour clore tout débat.

---

<sup>1</sup> COURPASSON (David) et THOENIG (Jean-Claude), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

De même, affirmer que les rébellions qui détruisent sont aussi celles qui permettent l'innovation est en général assez mal reçu par nos auditoires. Car une entreprise exige de la discipline, de l'obéissance et de la soumission, surtout de la part de ses cadres. Contester l'ordre qui se structure autour de l'autorité hiérarchique ne se fait pas normalement. Si on ne se montre pas d'accord, si on pense que l'on peut faire les choses autrement, on peut certes l'exprimer, à condition d'utiliser des procédures d'expression dédiées à cette expression lorsqu'elles existent. Sinon on se tait ou bien on démissionne.

D'une manière plus générale, assimiler les cadres à des rebelles ne devient crédible qu'à une condition : que leurs rébellions expriment le malaise, le mal-être et le malheur auquel leurs animateurs se confrontent. « Parlez-nous donc des suicides à France Telecom, au Technocentre de Renault ou au Pôle Emploi ! Comment pouvez-vous les ignorer ? En fait c'est en cela que votre recherche est passionnante, et c'est de cela qu'il faut parler, ce sont des cas emblématiques », conseille un animateur de radio qui nous convie à une heure de grande écoute. Il réclame du sang qui coule. Traiter d'entreprises qui, au contraire, tolèrent le débat sinon favorisent l'expression des salariés qui proposent des alternatives viables, et qui respectent leur sphère privée, n'arrange rien non plus, et ne retient guère l'attention de nos auditoires. Comme si les contextes locaux n'avaient aucune importance. Comme si les phénomènes de rébellion étaient d'origine sociétale et que l'entreprise ne pouvait rien face à la marée qui submergerait les temps présents : un désengagement généralisé face au travail, la loi d'airain du capitalisme global, etc.

Les préjugés et les passions transcendent l'écoute des faits et leur analyse. Ce climat de fatalité se nourrit de slogans simples. Tous les prétextes sont bons. Une des toutes premières questions qui nous a été souvent posée était : disposez-vous de statistiques nationales sur les rébellions, comme on en dispose sur le stress ou le suicide au travail ? Une entreprise nous a même demandé de mettre en place un observatoire interne des rébellions. Mesurer les suicides au travail ou les rébellions fait-il sens ? On peut raisonnablement en douter<sup>2</sup>.

Cela dit, que faire ?

Nos auditeurs ne voient pas de réponses possibles à leur niveau. Les milieux dirigeants des syndicats de salariés peinent à imaginer une voie concrète qui soit compatible avec leurs registres d'action et plateformes revendicatives. Une majorité de praticiens en GRH est, elle aussi, embarrassée. Certes les temps difficiles fournissent une bonne occasion pour réaffirmer un rôle qui irait au-delà de leurs seules attributions administratives. Certes ils se rendent souvent compte que leur entreprise connaît des dynamiques qui, par exemple, creusent le fossé entre, d'une part, les messages qu'elle prône, les valeurs *corporate* qu'elle diffuse, de respect pour les salariés ou d'*empowerment* de leurs cadres et, d'autre part, des pratiques réelles du management qui bafouent la sphère privée

---

<sup>2</sup> VATIN (Francois), *Le travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel, 2008.

des personnes et exigent une obéissance aveugle des cadres. Pourtant les GRH se montrent autant désarmés que leurs partenaires sociaux.

## Les perdants et les gagnants du tout-malheur psychique

Si le malheur a un coût<sup>3</sup>, il peut aussi rapporter. Il a ouvert un véritable marché au cours de la seconde partie des années 2000.

Des universitaires ou assimilés surfent sur la vague par des essais alarmistes sur la dureté des temps présents. Il ne s'agit évidemment pas ici de dénier leur valeur aux constats de la détérioration d'un ensemble de conditions de travail<sup>4</sup>. Des médecins du travail, des psychiatres, des psychologues, des spécialistes de communication interne en entreprise, tirent avantage pour affirmer leur légitimité experte et leur fonds de commerce. Des consultants offrent des kits miracles pour immuniser les populations à risque contre le virus du malheur.

Le succès commercial et la crédibilité d'un cabinet spécialisé en « risques psychosociaux » passent, par exemple, par la constitution d'équipes multidisciplinaires qui comprennent, outre des ingénieurs en prévention et des spécialistes en traitement de questionnaires, des médecins psychiatres et psychopathologiques. Elles ont recours à un instrument de mesure certifié par des autorités publiques, comme, par exemple, le questionnaire dit de Karasek<sup>5</sup>. Le responsable du cabinet assure une présence continue sur les media et des entrées directes auprès des pouvoirs publics qui permettent de marteler une approche d'« autopsie psychologique ». Il affiche la prétention à vouloir faire entendre par ses soins la voix du salarié anonyme et écrasé. La dénonciation compassionnelle alimente désormais des carnets de commande qui s'élèvent à environ 90 millions d'euros annuels<sup>6</sup>.

Ce marché privilégie une constatation du problème fondée sur le vécu en entreprise, d'autres dimensions de leur vie étant négligées par des questions posées aux salariés individuels qui portent exclusivement sur des facettes liées au travail, aux rapports avec les chefs, aux méthodes de gestion. Tout se passe comme si, par définition ou par postulat, un suicide, une situation de *job strain* ou un état de stress dériveraient d'abord et avant tout de la sphère publique de travail en entreprise. La sphère privée est traitée comme une variable résiduelle.

---

<sup>3</sup> Une étude de l'Institut national de recherche et de sécurité évalue pour 2007 le coût du *job strain* – une combinaison d'une forte pression aux cadences et aux délais courts et d'une faible latitude décisionnelle – et de ses conséquences – maladies cardiovasculaires, dépression, en termes de coûts, d'absentéisme, de décès prématurés, de mise en invalidité – entre 1, 9 et 3 milliards d'euros, soit entre 14,5% et 27, 3% de la branche accident du travail/maladies professionnelles de l'Assurance-maladie.

<sup>4</sup> GOLLAC (Michel) et VOLLKOFF (Serge), *Les conditions de travail*, Paris, Repères, 2007.

<sup>5</sup> DARES, « Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003 », *Premières Synthèses*, mai 2008, no 22.1, Paris, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Ministère du Travail des Relations Sociales, de la Famille et de la Solidarité

<sup>6</sup> Estimation fournie par un observateur attentif, prudent et généralement bien informé de ce secteur du conseil.

Le lieu de travail tue. Tout au moins il sert de révélateur à des potentialités exogènes : il exacerbe des fragilités latentes que des individus portaient en eux et qui s'amplifient sous la pression des circonstances. Le malheur est ainsi en dernier ressort une affaire de personnalité profonde qui ne serait pas à la hauteur des circonstances de l'entreprise, et non pas de milieu de travail ambiant. « Les plus fragiles sont les plus sensibles, c'est comme cela, malheureusement pour eux », nous confie un DRH. « A nous DRH d'être peut-être plus vigilants, notamment à l'embauche ».

Une autre caractéristique majeure du « tout-malheur » est l'importance accordée à la paramédicalisation systématique des malaises et autres formes de mal-être. La rébellion, à l'exemple du stress, est érigée en maladie. En témoigne ce directeur général d'une multinationale auquel nous signalions un cas de rébellion parmi ses cadres et qui exigea que tous ses collaborateurs directs rencontrent un spécialiste pour vérifier s'ils étaient « en bonne santé mentale », ce « pour leur bien ». La rébellion relève donc d'un diagnostic établi par un expert sur des « gens qui ont pété les plombs ». Si les symptômes correspondent à une classe de pathologies et de diagnostics définie et légitimée par le milieu professionnel auquel ce spécialiste se rattache, le traitement du patient est pris en charge par ses soins.

Deux conséquences résultent de ce positionnement.

L'une est que l'entreprise sous-traite le problème à une tierce partie en individualisant la cause de la pathologie. La probabilité est donc forte que l'entreprise ne modifiera pas ses modes de fonctionnement et ses pratiques de management hégémonique par la contrainte douce alors même qu'elles peuvent être pathogènes. En d'autres termes, on traite le porteur d'un cancer provoqué par l'amiante sans défloquer le milieu de travail dans lequel il opère. Tout se passe comme si, à la souffrance par le travail, née des inégalités sociales dans la société et de l'arbitraire au sein de l'entreprise, cette dernière proposait des solutions en termes d'écoute paramédicalisée. Au psychiatre le diagnostic de la souffrance psychique, au psychologue la médication du patient par l'écoute.

Les entreprises adoptent en France les mêmes réponses que les pouvoirs publics avaient choisies au début des années 2000 pour adapter leurs politiques sociales à la lutte contre des facteurs dit de désordre comme la hausse du chômage, la peur devant l'immigration et le sentiment d'insécurité. Si désordre il y a, c'est parce que le sentiment d'exclusion est trop intense. Il importe donc de trouver des voies pour donner le sentiment aux populations sensibilisées que l'État s'occupe d'elles et les écoute, par exemple via des animateurs et travailleurs sociaux, à défaut de les avoir entendues et d'intervenir sur le fond des enjeux<sup>7</sup>.

Une autre conséquence est que le spécialiste privilégie les symptômes qui relèvent de sa taxonomie médicale et de son cadre diagnostic, quitte à négliger les autres symptômes éventuels, à l'exemple du cardiologue qui ne s'intéresse

---

<sup>7</sup> FASSIN (Didier)., « Souffrir par le social, gouverner par l'écoute. Une configuration sémantique de l'action publique », *Politix*, 2006/1 – 73 : 137-157

pas au foie de son patient. De là à imaginer une inflation de malades psychiques, comme nous l'avons observé dans un cas d'entreprise à la suite d'une campagne dite d'écoute et de soutien par des consultants extérieurs, le pas à franchir est aisé. Un tiers payant, l'assurance-maladie, subventionne les pannes du management des entreprises et finance les thérapeutes du tout psychique.

La fonction de GRH maîtrise-t-elle des cartes pour rester un joueur qui compte ?

D'une part, le contexte dans lequel elle évolue laisse poindre un mouvement général qui ne lui est pas favorable. Des activités administratives jusque-là au cœur de son portefeuille sont externalisées. La paie est confiée à des services internes dédiés ou même à des prestataires extérieurs. Le recrutement, la formation, la mobilité sont assurés par des cabinets qui ont recours à des procédures et à des critères impersonnels passe-partout, au nom de prétendues « bonnes pratiques ». Leurs effectifs chutent et leur palette de compétences s'appauvrit<sup>8</sup>. Et lorsque les affaires sociales, ce levier qui fut fondamental durant les Trente Glorieuses pour assurer la paix du travail, sont en jeu, les DRH se trouvent sinon démunies du moins marginalisées, faute de ressources à distribuer et de crédibilité en termes de pouvoir aux yeux de leurs partenaires syndicaux.

D'autre part, le désarroi des professionnels de la GRH tient aussi à l'existence de barrières cognitives. C'est ainsi que, lors d'une grand-messe annuelle de la profession, une majorité des interventions présentées exposait pour l'essentiel des campagnes de communication interne, de type descendant – le haut s'adressant au bas - et/ou des opérations dites d'écoute. Mesurer devient par ailleurs obsessionnel, car quantifier fait sérieux. L'adhésion, la satisfaction et le moral du personnel, notamment des cadres, constitueraient des thermomètres fiables, des tableaux de bord de la propension au malheur. Les sentiments, opinions et attitudes qu'expriment les salariés en réponse à un questionnaire sont pris au pied de la lettre. Ils traduiraient ou permettraient d'anticiper mécaniquement leurs comportements sur leur site de travail. Si les résultats sont jugés non acceptables ou mauvais pour l'image de l'entreprise, le réflexe est alors d'avoir recours à des thérapeutes extérieurs.

Pourtant les sociologues des organisations ont mis en garde contre un tel usage : attitudes et opinions doivent être interprétées par référence à des contextes locaux ou spécifiques de travail et à des stratégies organisationnelles. Cette observation d'un décalage entre usages professionnels d'instruments et connaissance en sciences sociales peut être liée à un autre constat. Par exemple lors de la grand-messe mentionnée plus haut, une majorité des GRH présents avaient une expérience professionnelle sinon une formation de base pour l'essentiel en marketing et en communication. Le savoir en sciences sociales

---

<sup>8</sup> LE GALL (Jean-Marc). « Vers une gestion désincarnée des ressources humaines », *Le Monde Économie*, 8 mars 2010.

était par comparaison très peu présent, en termes de références comme de parcours de formation.

La souffrance et sa réparation seront-ils le prochain volet sous-traité ? Les DRH deviendront-elles de simples services d'achats ?

On entend parfois dans la bouche des directions générales un discours qui prône la réinternalisation de la GRH par les managers opérationnels et généralistes. La DRH deviendrait un conseiller chargé de les alerter en cas de dérives. Or cela n'arrange rien, surtout quand la DRH est coupée de la connaissance directe du terrain. Dans telle entreprise, qui jouit par ailleurs d'une flatteuse réputation de respect à l'égard de son personnel, neuf échelons hiérarchiques séparent la DRH du siège des premières lignes de commandement en usine et en magasin. Elle pèse peu dans les jeux de pouvoir interne. Son responsable passe beaucoup de son temps à remplir des tableaux Excel, par exemple sur la mobilité et sur le taux de féminisation des cadres. Ses relais aux niveaux intermédiaires sont faibles. Sur le terrain, la GRH est perçue comme une contrainte bureaucratique supplémentaire de reporting imposée par un siège inscrit aux abonnés absents.

Certes toute généralisation pessimiste reste excessive. De nombreuses exceptions existent dans les moyennes comme dans les grandes entreprises, privées et publiques. D'autre part, la solution n'est pas de plaider la seule cause des DRH ou, à l'inverse, de souhaiter leur marginalisation accrue.

En revanche un vrai défi reste posé. Quels modes de raisonnement pour l'action les DRH et les managers opérationnels devraient-ils mobiliser pour sortir du tout psychique et du prêt à penser ? Plutôt que de traiter les pathologies des individus une fois qu'elles se sont déclarées, il serait utile de réfléchir aux caractéristiques qui peuvent rendre un milieu pathogène. Plutôt que de vouloir médicaliser, il serait mieux de prévenir. Facile à dire, difficile à obtenir. Plutôt que d'écouter ex post, il serait bon d'entendre ex ante. Car ce sont bien d'autres façons de raisonner, d'autres états d'esprit qu'il faut avoir le courage et la possibilité de mobiliser et de puiser à bonne source.

## Un retour aux fondamentaux

En forçant quelque peu le trait, on pourrait qualifier les années du tout malheur et du tout-psychique comme une période de régression de l'influence des sciences sociales. Elles ont été mises au placard. Plus précisément, tout se passe comme si les acquis de connaissance et les implications pour l'action que fournissent plus de 70 ans de recherches sur les organisations de travail étaient mis entre parenthèses. La prééminence des approches curatives des individus masque une régression manifeste par rapport à ce qu'on pouvait observer pendant les années 1980 et même pendant les années 1990. Des disciplines comme la sociologie du travail, les relations de travail ou la sociologie des



organisations fournissent un stock de leçons pour l'action<sup>9</sup>. Or, en pratique, ces savoirs semblent avoir été marginalisés sinon oubliés en pratique par les entreprises. Beaucoup de *business schools* participent de ce phénomène : après avoir supprimé les formations à la négociation sociale et aux relations industrielles, elles concentrent leur offre de cours et leur recherche sur quelques thèmes à la mode comme le leadership, l'éthique, le développement durable ou la diversité. *Harvard business school* a ainsi vidé de toute sa substance organisationnelle le cours de MBA sur « pouvoir et politique dans les organisations » pour le centrer sur les seuls mécanismes psychologiques liés aux processus d'influence, ce au motif que les préoccupations des étudiants n'étaient pas en phase avec les dimensions méso et les enjeux de pouvoir. Plus généralement, les fondamentaux des sciences sociales traitant de l'action organisée ont perdu de leur importance sinon disparu des curricula.

Les raisons de cet état de fait sont nombreuses.

Certaines relèvent à la limite de la mauvaise foi - la loi d'airain de la crise et de la mondialisation - dans la mesure où elles désignent un bouc émissaire qu'incarnerait dans l'entreprise l'hégémonie aveugle et froide exercée de fait par les contrôleurs de gestion et par les financiers. Or ni le *downsizing* ni la « rationalisation », deux de leurs modes opératoires fétiches pour créer de la valeur et pour accroître la productivité, ne fournissent des leviers qui à coup sûr donnent les résultats qu'on attend d'eux. Des études rigoureuses démontrent de façon récurrente que c'est souvent l'inverse. La productivité stagne voire baisse, les coûts réels visibles et invisibles explosent, l'actionnaire voit la valeur détruite. Parler de facteurs humains et sociaux comme des variables clés pour la performance ne fait pas sérieux aux yeux des technocrates du court terme.

D'autres facteurs concernent les compétences et l'équipement des GRH, des dirigeants et des managers. Leur cursus de formation initiale, leur parcours professionnel et leurs sensibilités n'aident guère. L'épaisseur du social et du collectif leur parle peu. Ils la déconsidèrent et même la craignent. Comment dès lors pourraient-ils peser face aux idéologues de la rationalisation, sauf à essayer d'éteindre à chaud les foyers de pathologies individuelles déclarées et trop visibles ?

Pour comprendre la nature de l'entreprise en tant qu'organisation sociale et humaine, le rappel s'impose de quelques leçons parmi des centaines que les sciences sociales ont à offrir à la GRH.

Le terme d'anomie caractérise des situations dans lesquelles les règles sociales qui orientent les comportements et les aspirations des individus exercent peu d'influence, deviennent incompatibles entre elles ou perdent de leur substance par rapport à d'autres types de règles. Tel est le cas en particulier lors de périodes où interviennent des changements sociaux majeurs. Plus les règles sociales ou organisationnelles perdent en efficacité, plus l'insatisfaction

---

<sup>9</sup> KARPIK. (Lucien), « Aux Etats-Unis, en 1927, l'enquête sociale salvatrice », *Le Monde*, 19 décembre 2009.

qu'éprouvent les personnes qu'elles relisent s'accroît et plus la démoralisation s'installe. Force est de reconnaître que beaucoup de pratiques actuelles en matière de management organisationnel aboutissent à isoler les individus les uns des autres, notamment et avant tout dans leurs contextes locaux de travail. Ces pratiques les submergent de travail et de responsabilités. Les exécutants changent fréquemment de poste, de tâches, d'environnement humain local au sein même de leur entreprise. Cette mobilité forcenée affecte aussi leurs encadrants hiérarchiques immédiats qui opèrent dans des organisations matricielles confuses ou qui se trouvent chargés de réseaux hiérarchiques trop larges au point de ne pouvoir rencontrer en face à face leurs vingt ou plus subordonnés ou même de faire leur connaissance. Le temps manque pour socialiser les nouveaux venus, c'est-à-dire pour qu'ils acquièrent des références identitaires locales et donc spécifiques, pour qu'ils partagent des normes stables, pour qu'ils donnent un sens commun puisse être donné à ce qu'ils font et à ce qu'ils sont ici et maintenant.

Ces enclassements faibles dans des contextes sociaux ont pour conséquence que les groupes primaires n'assurent plus suffisamment d'intégration et de contrôle social. L'anomie organisationnelle s'installe avec son lot de conséquences, de comportements individualistes et parfois pathologiques - suicide, stress, alcoolisme, etc. La destruction de soi, qu'elle soit psychologique, morale ou physique, est une stratégie de retrait lorsque des conditions sociales précises, réseaux de communication informelle, capacités d'échange invisible, compréhension mutuelle tacite, pratiques solidaires et d'identité professionnelle partagée, ne préexistent pas ou sont détruites.

En soi ce petit rappel n'est pas original. La plupart des GRH et même des cadres dirigeants que nous avons rencontrés en admettent bien volontiers la pertinence. Pourtant, et en dehors de quelques rares discours poujadistes du type « l'entreprise n'est pas le Club Med » ou passéistes « que voulez-vous que j'y fasse moi dans mon coin... on n'a pas le choix », un constat mérite considération : nos interlocuteurs praticiens n'en tirent guère de conséquences pour agir ou pour faire agir. Comme si l'anomie organisationnelle était un problème de troisième ordre sinon carrément sans lien avec la sphère économique de l'entreprise. Comme si un des actifs invisibles essentiels de sa compétitivité dans la durée ne relevait pas son mode de management organisationnel.

Il suffit à cet égard de rappeler quelques implications opératoires que les sciences sociales appliquées à la gestion offrent en matière de développement organisationnel.

Un groupe est plus compétent que la somme des compétences individuelles qu'il assemble dès lors qu'il doit résoudre une tâche collective, mais à une condition : qu'il forme un groupe socialement constitué. Les études du psychosociologue

Jacob Moreno<sup>10</sup> sur les performances des escadrilles d'aviateurs américains allant bombarder l'Allemagne pendant la deuxième guerre mondiale démontraient que les équipages subissant les plus faibles pertes en vol n'étaient pas ceux dont les membres étaient les plus intelligents ou les mieux formés, mais ceux qui avaient été capables de créer entre eux des relations de communication implicite et du *common knowledge*, soit un capital social et cognitif collectif.

Les célèbres études dites de *Hawthorne* menées par Elton Mayo et son équipe de Harvard ont amplement prouvé que les comportements de productivité individuelle dépendent d'abord et avant tout de deux facteurs clés : le sentiment des opérateurs que l'entreprise s'intéresse à eux à travers des gestes concrets et les reconnaît comme des personnes, et un style de commandement des encadrants immédiats qui privilégie la qualité des relations humaines au niveau du groupe<sup>11</sup>.

Le leadership de proximité de l'encadrant importe au point de faire la différence quant à la façon dont ses subordonnés sont prêts à affronter des défis hors du commun pour leur organisation. Comme le montrent des études de pelotons de combat menées par l'armée américaine pendant la guerre du Pacifique, les soldats ne meurent pas face à l'ennemi pour défendre leur patrie, mais pour leur lieutenant. Meilleures sont les relations entre eux, plus ils sont prêts à prendre des risques pour vaincre l'ennemi. C'est donc l'adhésion à l'encadrant de proximité qui donne un sens à son travail et cette adhésion se situe dans le cadre du groupe primaire ou local auquel l'individu est rattaché dans son travail<sup>12</sup>.

La synthèse de nombreuses études sur les causes de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail qu'avait faite Frederick Herzberg infirme définitivement l'idée que l'argent est un vecteur puissant de motivation<sup>13</sup>. Elle montre que d'autres moteurs ont une influence beaucoup plus forte sur les sentiments qu'éprouvent les hommes au travail, et notamment la possibilité d'exprimer leurs capacités et de les voir reconnues par des tiers.

Le sociologue français Jean-Daniel Reynaud<sup>14</sup> a souligné, s'agissant des rapports de travail, l'importance que revêtent les arrangements qu'opèrent les salariés par rapport aux « règles de contrôle » formalisées par la hiérarchie et qui régissent l'exécution de leur travail. Ces « règles autonomes » ne sont ni des formes de tricherie ni la couverture de défaillances humaines, ni même des modes affectifs de défense. Elles sont fondamentalement des façons de répondre à des exigences d'efficacité face aux défaillances de l'organisation. Le plus

---

<sup>10</sup> MORENO (Jacob L.), *Who Shall Survive?: Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy*, Beacon, Beacon House, 1953.

<sup>11</sup> ROETHLISBERGER (Fritz J.) et DICKSON (William J.), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, 1939

<sup>12</sup> *Studies in Social Psychology in World War II*, 4 vol. Princeton, Princeton University Press, 1949 et 1950

<sup>13</sup> HERZBERG (Frederick), *Work and the Nature of Man*, World, Cleveland, 1966

<sup>14</sup> REYNAUD (Jean-Daniel), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1997

souvent informels sinon clandestins, bénéficiant de la tolérance sinon de l'aide de l'encadrement immédiat, ils ont une légitimité pour ceux qui les formulent et les appliquent. Ces normes informelles, qui réinterprètent l'ordre formel imposé par un tiers, constituent ainsi des réserves de productivité. Gilbert de Terssac<sup>15</sup> démontre que, dans les industries à haut risque, comme souvent les industries de process, la construction de règles autonomes au plus près du terrain d'action augmente la sécurité dans l'entreprise. Elles sont non seulement acceptées mais encouragées par la hiérarchie, quitte à ce que cette dernière les incorpore à mesure dans l'énoncé des règles de contrôle. La coopération des salariés et de leur encadrement dans la production de la dynamique des règles est appelée « régulation conjointe ».

## Conclusion

La GRH se voit offrir un beau défi : aider les entreprises à sortir d'une crise qui est non seulement économique, mais aussi cognitive, en aidant à inventer des solutions pour organiser l'action collective au quotidien. Ce n'est pas une mince affaire que de trouver les voies et moyens pour réduire de façon significative la prégnance de la loi de Goodwin, cette dérive qui consiste à substituer des déclarations extrêmes à des argumentations nuancées et fondées sur une analyse des faits. Reconstruire la relation entre le savoir et l'action en matière de management, renouer le lien entre la volonté ou la puissance et la réalité de ses impacts au quotidien, n'est pas un souci négligeable, surtout face à la prégnance des semi-vérités que diffusent et légitiment le conformisme des modes, la domination des idéologies et l'invocation des principes de bon sens<sup>16</sup>. Sauf à laisser le champ libre à la violence sociale qui naît de l'anomie, de l'absence de repères sociaux de proximité, de ce qui donne sens et valeur à l'acte de travail et à l'identité au travail.

La GRH est un enjeu qui concerne les DRH – encore faut-il qu'elles mobilisent les compétences adéquates -, mais surtout et au-delà, toute l'entreprise. L'action collective organisée et la relation au travail restent des chantiers ouverts. La GRH peut-elle contribuer à refouler l'ignorance que la fin des années 2000 a exacerbée, et est-elle en mesure de civiliser un peu plus le management et l'entreprise?

---

<sup>15</sup> DE TERSSAC (Gilbert), *L'autonomie au travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.

<sup>16</sup> PFEFFER (Jeffrey) et SUTTON (Robert), *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense : Profiting from Evidence Based Management*, Cambridge, Harvard Business Press, 2006. Publié en français sous le titre *Faits et foutaises dans le management*, Paris, Vuibert, 2007

